



Piše:
dr. Danijela Brečko

Več timskega dela v svetih delavcev – 10 zlatih pravil za krepitev timskega duha

Delo in naloge tudi v svetih delavcev postajajo vse bolj kompleksne in kot takšne zahtevajo različna znanja in sposobnosti ter predvsem združevanje moči za doseg skupnega cilja. Tako kot so organizacije skupaj zato, ker lahko skupaj dosežejo več, so se sveti delavcev vzpostavili ravno zato, ker lahko skupaj z vsemi člani dosežejo več. Vendar pa je to možno le, če se v organu svetu delavcev vzpostavi kultura timskega dela.

Uvod

Vsi imamo radi ljudi, ki so nekaj dosegli. Morda občudujete ljudi, ki so zmagovali v vojnah ali pa junaka, ki je z ultralahkim letalom pogumno sam preletel Atlantik, morda znanstvenika, ki mu je uspelo polete iz roba vesolja. Vredni so vsega občudovanja, toda svojih podvigov niso dosegli sami. Za njimi so stale ekipe visoko usposobljenih ljudi, ki so junaku omogočili zmage. Ni zmagal junak, zmagala je ekipa. Posamezniki lahko dobivajo posamezne tekme, timi pa osvajajo prvenstva. Stare paradigme, ko je odličen posameznik lahko opravil skorajda vse, so za večno minile. Naloge in izzivi, ki jih pred nas postavlja sodobno poslovno okolje in ne nazadnje tudi nenehna izgradnja ter razvoj tako imenovanih industrijskih odnosov, so preveč kompleksni, da bi se z njimi lahko uspešno soočil še tako odličen posameznik. **Najboljše rešitve se skrivajo v timskem delu,** torej v sinergijskem sodelovanju med ljudmi, ki mislijo različno, ki delujejo različno in ki imajo različen pogled na svet in prihodnost.

A čeravno veliko ljudi tej misli takoj pritrdi, pa v praksi nastaja kar precej težav pri uvajanju timskih pristopov k delu, velikokrat zaradi **nepoznavanja zahtev**, ki jih timski pristop k delu nosi s seboj, kar povzroča nezmožnost upravljanja tima. Ne gre pozabiti tudi to, da time vselej sestavljajo ljudje, ki v timu sprožajo svojevrstne procese so-

cialne dinamike, kar pomeni, da se s prihodom le enega novega člana stvari, ki smo jih sicer dolgo gradili, lahko hipoma obrnejo na glavo. Pa seveda tisto slednje, ljudje se spreminjamo. Verjetno ste se tudi že vi kdaj začudili nad nenavadnimi spremembami vedenja vaših znancev, morda celo prijateljev, za katere ste menili, da ste jih dobro poznali... Da, ljudje se spreminjamo vse življenje in z njimi vred se spreminja tudi sodelovanje z njimi.

Glavni razlog za uvajanje timskega pristopa k delu je torej v tem, da želimo **izkoristiti potenciale vseh članov tima/skupine**, da torej vsi aktivno delujejo v smeri zastavljenih ciljev. V praksi pa se pogosto zgodi, da se timsko delo izrodi v garaško delo le enega ali nekaj posameznikov, ponašava predsednika sveta delavcev, ki vleče voz naprej in morebiti še nekaj njegovih zvestih članov.

Verjetno mi boste pritrdili, da se to (vsaj občasno) dogaja tudi v vaših okoljih. Pravzaprav se povsod, zelo pogosto pa predvsem v tistih timih, ki napačno pristopijo k oblikovanju timskih ciljev. Timsko delo se seveda razlikuje od skupine do skupine, katere tudi vodijo in povezujejo drugačni cilji in drugačna vizija. Vsekakor pa bomo z upoštevanjem izbranih pravil timskega dela prav v vsaki skupini okrepili kulturo timskega sodelovanja in dosegli večjo angažiranost članov – tudi ali pa zlasti v organih svetov delavcev.

Prvo pravilo: Spoznajmo člane tima, če jih že ne moremo izbrati

Prvo pravilo uspešnega timskega dela je **izbor članov tima**, kar pa je možno le v redkih okoljih, predvsem tam, kjer gre za sestavo projektnih timov. Velikokrat pa članke skupine/tima preprosto »podedujemo,« oziroma se pridružijo skupini po različnih poteh. V organ – svet delavcev jih volijo različna okolja, kar pomeni, da **predsednik sveta delavcev praktično nima vpliva na sestavo svoje delovne ekipe**, s katero bo moral dosegati rezultate. Ta začetni »handicap« lahko vsaj delno omilimo, če skušamo članke dobro spoznati. Če res želimo uvajati timski pristop k delu, je namreč zelo pomembno, da vsakdo v timu odigra svojo timsko vlogo.

Timska vloga ni isto kot funkcionalna vloga, kot recimo, da je nekdo strokovnjak za finance, nekdo drug za marketing. Timska vloga se veže na naravo ali karakter človeka. Verjetno ste tudi sami že opazili, da se ljudje med seboj razlikujemo. Nekdo venomer priganja, nekdo nenehno spodbuja, nekdo ves čas išče napake... In vse te vloge, čeravno na prvi pogled, nekatere manj zaželene, so potrebne za uspešno in aktivno delo tima. Timska vloga je torej določena na podlagi **štirih psiholoških značilnosti posameznika**: inteligentnosti, dominantnosti, ekstravertiranosti/introvertiranosti in stabilnosti/anksioznosti oz. zaskr-

bljenosti. Skozi dolgoletna raziskovanja uspešnih in neuspešnih timov se je v praksi in teoriji uveljavilo **osem timskih vlog**, ki določajo dinamiko skupine in s tem tudi uspešnost oziroma neuspešnost pri izvajanju projektov. V nadaljevanju predstavljamo kratke opise timskih vlog.

Koordinator

Zanj je značilno, da je zelo stabilen, dominanten in ekstravertiran. **Koordinira delo tima in si prizadeva za uresničevanje njegovih ciljev.** Odlikuje se predvsem po tem, da ima cilje vedno pred očmi. Tisti, ki prevzamejo vlogo koordinatorja, so ponavadi normalno inteligentni, niso pa geniji in tudi ne posebej ustvarjalni. So zelo samodisciplinirani in tudi za njihov pristop k delu sta značilni discipliniranost in natančnost. So dominantni, toda ne agresivno, temveč umirjeno. Imajo zelo razvito intuicijo, s katero lažje prepoznavajo ljudi, ki jim lahko zaupajo, čeprav spadajo med nezaupljivce. Ne zavidajo sodelavcem in niso ljubosumni na njihove dosežke.

Snovalec

Zanj je značilno, da je zaskrbljen, dominanten in ekstrovertiran. Nekatere raziskave so pokazale, da tim potrebuje tudi »socialnega« vodjo, nekoga, ki pomeni glavo – možgane tima, in ločenega vodjo projekta. Prav tako kot država potrebuje predsednika države in predsednika vlade. **Snovalec je vodja projekta**, koordinator pa »socialni« vodja. Je poln energije, toda pogosto zelo nervozen. Je zelo čustven, impulziven, nepotrpežljiv, včasih pa tudi oster in razdražljiv. Hitro se odziva na izzive. Pogosto dela več stvari hkrati, toda tudi pri tem je izredno hiter. Včasih je paranoičen in vsepovsod vidi zarote, katerih žrtev naj bil on sam.

Strokovnjak

Zanj je značilno, da je dominanten, izjemno inteligenten in introvertiran. Američani so ga imenovali tudi »Plant«, torej rastlina, ker so strokovnjaki, ki se ukvarjajo s timskim delom, ugotovili, da je najboljša pot za učinkovito delovanje tima, če vanjo »vsadijo« oziroma vključijo osebo z opisanimi lastnostmi. **Strokovnjak je v timu oseba, ki je »vrelec« izvernih idej, predlogov, idejni vodja tima.** Seveda to ne pomeni, da drugi člani tima nimajo idej. Strokovnjak se v primerjavi z drugimi odlikuje po izvornosti idej in razumskem pristopu. Je najbolj domisel in inteligenten član tima. Problemov se najrajši loti povsem na novo.

Je nepogrešljiv, ker ima na posamezne probleme čisto svoj pogled. Rad se ukvarja s kompleksnimi problemi, podrobnosti pa raje prepusti drugim.

Ocenjevalec

Zanj je značilno, da je inteligenten, stabilen in introvertiran. V uravnoteženem timu, v timu, ki vključuje vse potrebne vloge, sta edino strokovnjak in ocenjevalec zelo inteligentna, toda v nasprotju s strokovnjakom je ocenjevalec glede na inteligentnost vendarle v slabšem položaju. Ocenjevalec ni temperamenten in je ponavadi zelo resen. **Njegov prispevek k timu je pomemben predvsem zaradi merskih analiz**, ne pripomore pa veliko k ustvarjanju novih idej. Nered govori o svojih idejah in mnenjih, toda velikokrat timu prepreči, da bi sprejel napačno odločitev.

Izvajalec

Zanj je značilno, da je stabilen in izjemno samodiscipliniran. Je pravzaprav **praktični organizator**. Odločitve in predlagano strategijo preoblikuje v jasno določene naloge, ki jih lahko ljudje dejansko opravijo. Njegov prispevek k timu je v tem, da udejanji načrte tima. Tako kot koordinator ima tudi izvajalec močan karakter in izredno discipliniran delovni pristop. Ne da se ga zlahka spraviti s tira, razburi ga edino nenadna sprememba načrta. V hitro spreminjajočem se okolju se ne znajde najbolje, kajti to pomeni ponovno razporejanje nalog, za kar pa porabi kar nekaj časa.

Iskalec virov

Zanj je značilno, da je stabilen, dominanten in ekstravertiran. Iskalec virov je najbrž najprijetnejši član tima. Je sproščen, družaben in se na okolje okoli sebe odziva zelo pozitivno ter vedno z entuziazmom zre v svet. **Njegov prispevek k timskemu delu je predvsem v tem, da se poda na lov za informacijami in idejami, ki jih nato prinese v tim.** Toda iskalec virov nima izvernih idej kot strokovnjak, izredno hitro pa v novi ideji vidi poslovne priložnosti.

Sodelavec

Zanj je značilno, da je stabilen, ekstravertiran, skromen in dominanten. Je najbolj občutljivejši član tima – najbolj se zaveda potreb in drobnih skrbi vsakega posameznika ter najbolj čuti čustveni pretok v timu. Največ ve tudi o zasebnem življenju sodelavcev, njihovih družinskih razmerah in osebnih stiskah. **Je najbolj aktiven interni komunikator.** V timu je priljubljen in po-

pularen. Timu je zelo zvest in vedno pripravljen pomagati drugim. Če ima nekdo idejo, jo skuša dograditi, le redkokdaj pa ji v celoti nasprotuje, oziroma skoraj nikoli ne deluje razdiralno.

Dovrševalec

Zanj je značilno, da je zaskrbljen in introvertiran. Skrbi ga vse, kar bi lahko šlo narobe. Nikoli ni povsem miren, dokler sam ne preveri vseh podrobnosti in se prepriča, da je bilo vse storjeno in da niso ničesar prezrli. Svoje sodelavce nenehno priganja. Osebnost je zelo samodiscipliniran, močnega karakterja. Do drugih je pogosto nepotrpežljiv in netoleranten. Ima zelo pomembno vlogo: vzdržuje red. **Opozarja na skrajne roke in skrbi, da zadeve potekajo po časovnem načrtu in nenehno priganja druge.**

Tim, v katerem je izpolnjenih vseh osem timskih vlog, ima velike možnosti za uspeh, seveda pa to ne pomeni, da mora tim nujno sestavljati 8 igralcev. Posameznik lahko odigra tudi več timskih vlog. Prviloma najuspešnejši timi štejejo 5 članov, vendar izpolnjuje vseh 8 timskih vlog.

Boste rekli, to bi bila sanjska situacija. Toda tudi sveti delavec se lahko približajo sanjski situaciji že zgolj s tem, da se člani tima med seboj dobro spoznajo, da vedo za močne in tudi šibke strani posameznikov, da vedo s kakšnim intelektualnim, čustvenim in socialnim kapitalom sploh razpolagajo in kako si glede na osebne prednosti in pomanjkljivosti razdeliti delo. Moj predlog glede razdelitve vlog znotraj sveta delavcev bi bil preprosto ta, da si **na začetku mandata skupina vzame čas za spoznavanje** in da na temelju lastnih prednosti in pomanjkljivosti posameznik uvidi, kje bi lahko največ prispeval. Čas, ki ga bomo namenili za to, se nam bo bogato obrestoval. Za boljše in bolj objektivno spoznavanje pa so na voljo tudi razni psihološki še zlasti pa priporočam **Belbinov samocenjevalni test timskih vlog.**

Drugo pravilo: Oblikujmo poslanstvo, vizijo in skupne cilje

Tudi za svet delavcev velja pravilo, da bo veliko uspešnejši, če bo na začetku mandata oblikoval **svojo vizijo in poslanstvo in na tem temelju tudi skupne cilje.** Res je, da je vse to zapisano že v zakonu o soupravljanju delavcev pri upravljanju. Toda to po mojem mnenju ni dovolj, celo več, zakonske opredelitve ciljev ter poslan-

stva, večino svetov delavcev ter zlasti njihovih predsednikov varljivo odvrča od oblikovanja resnične vizije, poslanstva ter ciljev sveta delavcev, ki mu predsedujejo. Prav vsak svet delavcev naj bi imel oblikovano svojo lastno vizijo in poslanstvo, predvsem zaradi tega, ker sta oba elementa zelo močno motivacijsko sredstvo in tako rekoč socialno lepilo vsake organizacije, vsake skupine, vsakega tima. Prav vizija in poslanstvo povezujeta člane med seboj ter jih navdušujeta za višje cilje. Kaj pa je pravzaprav poslanstvo in kaj vizija?

Poslanstvo je nekaj, zaradi česar obstajamo in delujemo. Gre za osnovno vprašanje: zakaj smo tukaj. Kot primer naj navedem poslanstvo našega podjetja, ki je »*Odkrivamo, povezujemo in razvijamo talente ter strasti posameznikov, timov in organizacij.*» Definiranje poslanstva še zdaleč ni modna muha, temveč osmišljiva delo članov tima oz. organizacije.

In kaj je **vizija**? Vizijo najbolje opišemo tako, da se vprašamo, **kje želimo biti čez recimo 3 leta, kaj želimo doseči v našem mandatnem obdobju?** Vizija naj bo praviloma kratka, dolga le stavek ali dva, to pa iz preprostega razloga, ker so kratka sporočila bolj udarna in si jih ljudje bolje zapomnijo. Naj za na primer navedem vizijo našega podjetja: »*So-ustvarjamo dobro energijo za trajnostno kakovost so-bivanja.*«

Pri tem ne bo odveč poudariti, da poslanstva in vizije ne ustvarja le predsednik sveta delavcev, temveč vsi člani sveta delavcev. Vsi člani morajo postati "lastniki" vizije in poslanstva. Vizija in poslanstvo sta sicer resda na vrhu piramide sveta delavcev, vendar se udejanjata od spodaj navzgor, torej od posamičnih prek skupnih ciljev do vizije in poslanstva. Vpliv pa se resda vrši od zgoraj navzdol. (Glej sliko 1)

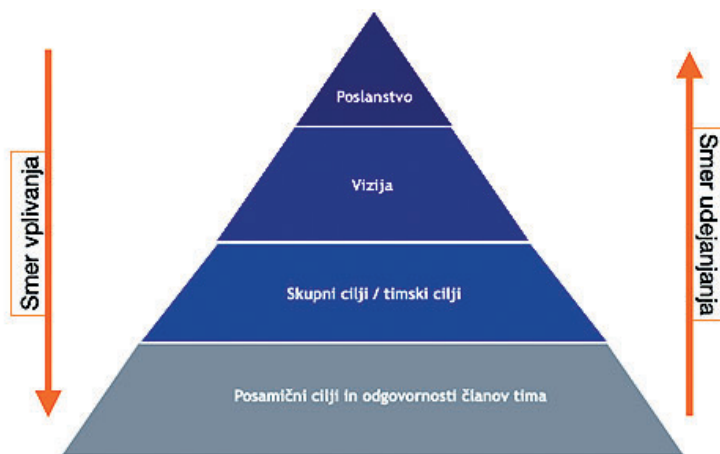
Zakaj naj bi imel vsak svet delavcev definirano svoje poslanstvo in vizijo? Prvič zato, ker se sveti delavcev in njihove ključne dejavnosti med seboj razlikujejo in se tudi ubadajo z drugačnimi izzivi, drugič pa zato, ker poslanstvo in vizijo vselej oblikujejo člani sveta delavcev z namenom, da jih med seboj povezuje in motivira.

Kako pa je s cilji? Na tem mestu gre posebej opozoriti na zmotno prepričanje, da moramo oblikovati le skupne cilje. In potem se v praksi zgodi naslednje: predsednik sveta delavcev pavšalno našteje cilje organa in skuša prepričati vse člane, da je to njihov skupni cilj. Toda pri spodbujanju aktivnosti vseh članov je potrebno

porazdeliti tudi posamične odgovornosti oziroma skupni cilj razdeliti na posamične cilje. Vsak član tima pa se vsekakor mora zavedati dejstva, da je skupni cilj pred njegovim posamičnim ciljem. Prav tako se je treba zavedati, da je v svetu nenehnih sprememb treba tudi skupne cilje nenehno us-

nje osebnih ciljev lahko to potrebo zadovoljimo zelo transparentno.

Spodnja slika prikazuje tudi prepleteno delovanje vizije, poslanstva in ciljev. Brez poslanstva ni vizije, brez vizije ni skupnih ciljev in brez skupnih ciljev ni posamičnih ciljev.

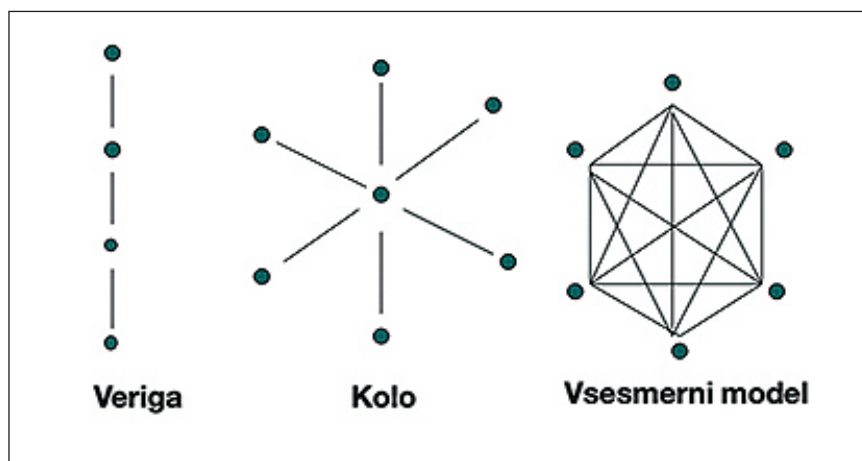


Slika 1: Prepletenost poslanstva, vizije in ciljev tima

klajevati in prilagajati. Toda, če bomo deklarativno oznanili le skupni cilj, ne da bi ga prej razčlenili na posamične, se nam bo zgodilo ravno to kot ponazarja zgoraj zapisana igra besed. **Vsi se bodo skrili za skupni cilj in ostali pasivni.** Določanje osebnih odgovornosti ter posamičnih ciljev je torej eno izmed zlatih pravil timskega dela, pa naj se še tako čudno sliši, toda šele na tej podlagi lahko pridemo do pravih timskih ciljev. S tem pa tudi omogočimo posamezniku, da točno ve, kakšen je njegov prispevek k organu – svetu delavcev, kar je ena izmed osnovnih človeških potreb. Vsi namreč želimo nekaj prispevati skupini oz. timu, v katerem delujemo, in skozi dosega-

Tretje pravilo: Preštejmo se in organizirajmo v skupine

Aktivnost in vodenje tima je zelo odvisna tudi od števila članov, ki jih obsega skupina, v našem primeru svet delavcev. Vemo, da je število članov sveta delavcev pogojeno s številom zaposlenih in lahko šteje od zgolj enega posameznika pa tudi do 20 ali več posameznikov. Torej zakonska danost, na katero kot predsedniki sveta delavcev znova nimate prave moči vplivanja. Je pa število članov **pomembno zaradi omejenih zmognosti komuniciranja v timu.** Če želimo torej zares uveljaviti timski pristop k delu, moramo namreč zagotoviti večsmerno komunikacijo, torej ustvariti takšno okolje, kjer bo lahko **vsak član tima**



Slika 2: Temeljni komunikacijski vzorci

komuniciral z vsakim. Tako se prenašajo ideje, tako se širi motivacija za delo, tako iz pasivnosti prehajamo v aktivno delovanje tima. Toda prav načelo večsmerne komunikacije nakazuje na omejitve velikosti tima, saj veliko število komunikacijskih kanalov krni večsmerno komunikacijo. Večje kot je število komunikacijskih kanalov, bolj postaja komunikacijski vzorec neobvladljiv, kar pa lahko vodi v apatijo članov tima, prav tako pa vpliva na vzpostavitev zaupanja, najpomembnejšega gradbenega temelja timskega dela. Na *sliki 2* so prikazani temeljni komunikacijski vzorci.

Pri vzorcu **Veriga** komunikacija poteka le hierarhično od spodaj navzdol. Ta model komunikacije se uporablja kvečjemu v vojaških organizacijah. Pri vzorcu **Kolo** komunikacija poteka le od središča navzven; to pomeni da vodja (predsednik) komunicira z vsemi člani skupine, vendar pa le-ti ne morejo komunicirati med seboj. Pri **Vsesmernem modelu** pa potekajo živahne komunikacijske izmenjave med vsemi člani skupine. Vsesmerni model omogoča kulturo timskega delovanja. Kot pa že rečeno, pa je učinkovitost vsesmerne modela pogojena s številom članov tima, ki narekuje možnosti komuniciranja skozi prizmo komunikacijskih kanalov, kar je prikazano v *tabeli 1*.

Zgornji primer izračuna kaže na to, da je število komunikacijskih kanalov pri 26

ŠTEVILO OSEB	1	2	8	11	26
ŠTEVILO KOMUNIKACIJSKIH KANALOV	1	2	8	11.235	872.415.206

Tabela 1: Zmožnosti komuniciranja v skupini

članov tima povsem neobvladljivo. In ravno zaradi obvladljivosti komunikacij so **bolj učinkoviti manjši timi**, ki štejejo od 3 do 5 članov. V primeru večjega števila članov tima, pa se začnejo zaradi pomanjkanja možnosti komuniciranja tvoriti podskupine, ki lahko vodijo k propadu tima. Vsekakor pa je število članov odvisno od vrste in obsega naloge oz. cilja.

Če to vemo, lahko kljub temu, da nimamo vpliva na število članov tima, nekaj naredimo, in sicer **vplivamo na notranjo organizacijo sveta delavcev**. Razdelimo jih v manjše podskupine po 3 do 5 članov (odbori, komisije), ki ima vsaka svojega vodjo, in jim podelimo naloge. Predsednik sveta delavcev pa potemtakem vodi tim predsednikov komisij ter med njimi torej v



Slika 3: Temeljni elementi uspešnih timov

ožji skupini zagotavlja večsmerno komunikacijo.

Četrto pravilo: Več vodenju in manj upravljanja za vzpostavitev zaupanja

Ste se kdaj vprašali, zakaj pravzaprav vsaka skupina potrebuje vodjo? Četudi skupina recimo nima formalnega vodje, člani enostavno izberejo tako imenovanega socialnega vodjo, nekoga, ki izstopa, ki ima

vizijo, ki jih vleče za s seboj s svojim zgledom, nekoga, ki mu zaupajo, nekoga, ki sam zaupa in verjame v prihodnost, vizijo in cilje tima. **Vodja je torej neizbežen in najpomembnejši člen v vsakem timu**, torej tudi v svetu delavcev. Ali mu bodo ljudje sledili ali ne pa je odvisno od njegove socialne avtoritete. Na tem mestu velja omeniti kronično bolezen slovenskih vodij, ta pa je, da se preveč zatekajo v operativno delo in premalo vodijo. Ali pa preveč upravljajo in premalo vodijo. Naloga predsednika sveta delavcev je v tem, da vodi svoje člane tima do cilja, na eni strani upravlja procese za doseganje ciljev (upravljanje), na drugi strani pa vodi ljudi/člane sveta delavcev, da bodo motivirani za doseganje ciljev (vodenje).

V tej mešanici nalog, naj bi dober vodja kar **80 % časa namenjal vodenju in zgolj 20 upravljanju**, kamor sodijo tudi operativne naloge. V praksi se velikokrat zgodi, da predsednik sveta delavcev prevzame vso delovno breme na lastna ramena, češ, saj bom jaz hitreje naredil, ali pa preden bom drugega naučil, kako se dela, bom že sam trikrat prej prišel do cilja. Nekateri morda menijo, jaz bom to bolje naredil, ali pa tisto slednje, ne da se nam ukvarjat s prepričevanjem in motiviranjem člana tima, da bi naredil določeno delo, saj s tem izgublamo dragoceni čas. Hitreje sami naredimo. Na kratki rok je morda res, na daljši rok pa boste s takšnim stilom vodenja, ki mu v svetovni literaturi rečemo tudi »**monkey management**«, preprosto pregoreli od vseh delovnih obremenitev.

Glavna naloga vodenja v timu je vzpostavitev zaupanja, kar še zdaleč ni lahka naloga, vsekakor veliko bolj zahtevna od operativnih nalog in nalog, ki ni nikoli zares dokončana. Kot pa že rečeno predhodno, je zaupanje temeljni gradbeni kamen uspešnih timov, kot je to prikazano na *sliki 3*.

Zaupanje vzpostavljamo prek vodenja medosebnih odnosov v timu in transparentnega komuniciranja. Če ni zaupanja, ne moremo vzpostaviti konstruktivnega konflikta, ki je nujno potreben, da tim najde prebojne rešitve. Brez zaupanja in konstruktivnega konflikta ni zavezanosti skupnim ciljem. Brez zavezanosti skupnim ciljem ni pravega prevzemanja odgovornosti. Šele ko pride do součinkovanja prvih štirih dejavnikov, lahko pričakujemo tudi rezultate. Ta proces odslikava uspešno vodenje tima.

Zagotovo se boste ob tem vprašali, kako naj vem, kdaj je ustvarjeno zaupanje v timu. Ponavadi ga kar nekako začutimo, vendarle pa ga je moč tudi bolj objektivno izmeriti s pomočjo opazovanja vedenj v timu. Člani tima, kjer je vzpostavljeno zaupanje:

- priznajo svoje slabosti in napake
- prosijo za pomoč
- sprejmejo vprašanja kot tudi mnenja o področjih, za katera so odgovorni
- drug drugega opozarjajo na napake v izogib neuspehu tima
- drug drugemu dajejo povratne informacije
- cenijo izkušnje in znanje sodelavcev
- čas in energijo namenjajo pomembnim stvarim, ne politikam.
- se znajo opravičiti in sprejeti opravičilo brez zamer
- iščejo priložnosti za timsko delo

Peto pravilo: Delegirajmo delo

Delegiranje nalog je torej naslednji izziv predsednika sveta delavcev. Glagol *delegirati* pomeni *podeliti nekomu odgovornost, da nekaj naredi*, kot na primer nalogo ali projekt. Delegiranje je običajna praksa uspešnih vodij, saj s tem pridobijo čas, da se osredotočijo na strateške zadeve, ki zahtevajo vso njihovo pozornost.

Delovne naloge in obveznosti oziroma projekte je treba torej porazdeliti med vse člane tima enakovredno, pri čemer še vedno velja, da bo organ uspešen, če bomo postavili prave ljudi na prava mesta. Zato pa mora predsednik svoje člane dobro (s)poznati. Ni dovolj da pozna njegovo **timsko vlogo**, da ve, kakšno izobrazbo ima član, niti ni dovolj, da pozna njegove dejanske sposobnosti, poznati mora tudi njegove vrednote, njegov čustveni svet, njegova prepričanja, skratka vse tisto, kar je zajeto v izrazu **kompetence** (opomba: pojem kompetence razumemo kot skupek znanj, veščin, sposobnosti, vrednot in prepričanj posameznika in ne morebiti kot pristojnosti).

Za prepoznavanje kompetenc ali zmožnosti posameznika pa mora imeti vodja tudi nekaj psiholoških znanj, celo intuicijo in morda se ravno zaradi tega vodenje velikokrat primerja z umetnostjo. Zanka, v katero se vodje ujamemo pri delegiranju dela pa je ta, da »**vlečnemu konju še več naložimo**«, in v tej smeri pretiravamo tako dolgo, da vlečnemu konju končno spodnesemo kolenca. Neenakomerna razdelitev nalog namreč ne povzroči le pregorevanja izbranih članov

tima, ampak tudi nelagodje v skupini. Člani se začnejo spraševati, zakaj pa jaz tako veliko delam? In ne boste verjeli, tudi tisti, ki nimajo dela, se ne počutijo dobro, globoko v sebi namreč razmišljajo, ali morda nisem sposoben za to delo, mi predsednik ne zaupa, saj nikoli ne morem pokazati, kaj znam. Tega vam seveda ne povedo, raje se skrivajo za izgovorom večnega pomanjkanja časa. Toda **tudi pasivizacija je pravzaprav lahko obrambna drža** oziroma odgovor na izrečeno nezaupanje. Treba je vsaj poskusiti jih spodbuditi k delu. Velja pravilo, da najprej spodbujamo, šele nato, če res odpovejo vsi mehanizmi spodbude, tudi sankcioniramo.

Vodja ima od delegiranja več koristi oziroma "ubije" dve muhi na en mah. Prva je zagotovo lasten prihranek časa, ki ga lahko nameni pomembnim stvarim; druga pa je, da je delegiranje nalog edini pravi način za spodbujanje profesionalnega razvoja članov tima:

- čas, ki ga privarčujemo, lahko namenimo pomembnejšim nalogam
- pozornost in energijo namenimo aktivnostim, ki so za nas bolj pomembne
- rutinska opravila lahko enako dobro opravijo tudi drugi
- omogočimo članom, da se izkažejo pri urejanju zadev, reševanju problemov in se profesionalno razvijajo in so-ustvarjajo nove priložnosti
- omogočimo članom, da se izkažejo v drugačnih in zahtevnih okoliščinah

Šesto pravilo: Preverjamo učinkovitost dela in osebno uspešnost članov sveta delavcev

Predsednik sveta delavcev mora imeti v rokah korenček in palico, torej **mora imeti možnost nagraditi delovne, uspešne in prizadevne člane tima, prav tako pa mora imeti tudi možnost, da jih sankcionira**. Podlaga za nagrajevanje pa je ocenjevanje delovne uspešnosti članov glede na doseganje njihovih osebnih ciljev in ciljev tima. Nagraditi mora takšno vedenje, ki prispeva k uspehu organa in na drugi strani tudi sankcionirati neustrezno vedenje. Predsedniki svetov delavcev bi morali imeti torej neposreden vpliv na nagrajevanje članov sveta delavcev, kar v praksi pomeni, da bi se moral svet delavcev s podjetjem dogovoriti le za višino budžeta za nagrajevanje članov sveta delavcev, njegovo razpore-

janje pa bi ostalo v rokah predsednika sveta delavcev.

Moje razmišljanje gre v smeri, da bi 20 % nagrade bilo fiksne, 80 % nagrade pa variabilne in vezane na osebne (40 %) in timske (40 %) rezultate. Nagrada naj bi se tudi imela možnost spreminjati, bodisi mesečno bodisi na tri mesece, saj na ta način tudi redno preverjamo doseganje ciljev oz. uspešnost tima. Ob tem pa se seveda postavi vprašanje, kako ocenjevati delovno uspešnost, da bo ocena objektivna in ne subjektivna? Kriteriji za ocenjevanje delovne uspešnosti **morajo biti vnaprej določeni in znani vsem**, predvsem pa objektivni in vezani na kriterije doseganja osebnih in timskih ciljev. Cilji pa so tako ali tako zastavljeni tako, da jih lahko izmerimo, torej postavljeni tako, da vemo, kdaj smo na cilj tudi prišli. Pri postavljanju ciljev se tako priporoča tudi uporaba metod oblikovanja ciljev kot so SMART, CLEAR in PURE.

In ob tem morda še en drzni predlog, zakaj ne bi tudi v svete delavcev, podobno kot je to v kadrovski praksi podjetij, uvedli pogovor o delovni uspešnosti (v nekaterih okoljih bolj znan kot redni letni pogovor)? Prepovedano verjetno ni, lahko pa je to zelo napredna poteza predsednika sveta delavcev in odraz njegovega zrelega vodenja organa.

Sedmo pravilo: Poskrbimo za osebni razvoj članov tima

Nič ne pomaga, če imate 10 odličnih nogometašev, ki se zagnano borijo za zmago, medtem ko vratarja ni na svojem mestu. Veriga ekipe se je pretrgala. To pomeni, da je tim lahko le toliko močan, kolikor je močan njegov najšibkejši člen. Največji izziv vsakega vodje, še posebej pa predsednika sveta delavcev, je tako razvoj članov tima. Vodja ne bo uspešen, če ne bodo uspešni njegovi člani. V času drastičnih sprememb, se moramo učiti prav vsi in največja iluzija je, da bo izobraževanje lahko kdaj koli končano. Predsednik sveta delavcev mora torej tudi zagotoviti, da imajo člani možnost pridobivati nova znanja in spretnosti, na drugi strani pa mora tudi budno bedeti nad pridobivanjem novih znanj.

Člani sveta delavcev namreč nimajo le možnosti za izobraževanje, imajo tudi odgovornost, da se izobražujejo in pridobivajo nove spretnosti ter veščine. Pri tem bi zlasti poudarila, da ne gre le za pridobivanje trdnih znanj, ampak tudi za pridobivanje mehkih znanj, recimo, veščine komunikacije, pogajanj, reševanja konfliktov... pač na po-

dročju, kjer ima član svoj *manjko*. V področje razvoja članov pa ne sodi le skrb za izobraževanje, temveč tudi mentorska pomoč vodje, še bolj učinkovita oblika pa je t. i. »coaching«. Predsednik se pojavlja v vlogi svetovalca svojim članom, je tisti, ki jih usmerja še na druga področja zanimanja in tisti, ki vidi, katero sposobnost bi lahko ali moral član še nadgraditi oz. razviti. Po drugi strani pa jih s pomočjo coaching pristopa k vodenju sočasno tudi opogumlja k prevzemanju odgovornosti ter poskrbi za njihovo opolnomočenje.

Osmo pravilo: Podajajmo redno povratno informacijo članom tima

Vodje šepamo tudi na področju podajanja redne povratne informacije članom tima. Toda ravno podajanje povratne informacije je eden izmed najuspešnejših instrumentov vodenja ter razvoja članov. Je tudi izredno motivacijsko. Predsednik sveta delavcev bi moral vsem članom, ki jih neposredno vodi, podati povratno informacijo o kakovosti njihovega dela oz. izpolnjevanju njihove vloge v svetu delavcev. V to sodi **tako pohvala kot tudi konstruktivna kritika**. Zlasti pomembno pa je, da je povratna informacija podana ob ustreznem času, torej takoj, ko opazimo, da je bilo nekaj dobro narejeno, oz. takoj, ko opazimo napake in/ali neučinkovito vedenje.

Podajanje povratne informacije na koncu leta ali celo na koncu mandatnega obdobja je povsem neučinkovito in pomeni isto, kot če bi recimo psa nagradili z čohljanjem za ušesi po tednu dni od takrat, ko je prinesel kost. Pri podajanju povratne informacije, še zlasti kritike, pa je izjemno pomemben strokovni pristop. Podajanje kritike je namreč skorajda umetnost, ki pa se jo lahko naučimo z **doslednim upoštevanjem naslednjih pravil**:

- Izognimo se osebnim obtožbam.
- Govorimo o problemu, ne analizirajmo drugih.
- Izognimo se primerjavam.
- Usmerimo se na interese ne na položaje.
- Spregovorimo o skupnih interesih.
- Problem postavimo pred odgovor.
- Glejmo naprej, ne nazaj – ponudimo možnost za rešitev položaja.
- Oblikujmo objektivna merila.
- Ločimo vedenje od osebnosti.
- Izognimo se negacijam in posploševanju.

Pri podajanju povratnih informacij je še zlasti pomembna argumentacija. Tako pri pohvali kot pri konstruktivni kritiki. Povratna informacija mora torej biti podana tako, da se pri posamezniku **ne sprožijo morebitni obrambni mehanizmi**, temveč reče, da res je bilo tako. Morebiti je to že dokaj znano pri podajanju konstruktivne kritike, manj znano in praviloma premalo uporabljeno pa je pri podajanju pohval oz. pozitivne povratne informacije. Za podajanje učinkovite povratne informacije se je tako razvilo kar nekaj metod, med njimi naj omenim dve napredni metodi, kot sta metoda OSKAR in metoda RUP (K rešitvam usmerjen pristop) oz. SFA (Solution Focused Approach).

Deveto pravilo: Zagotovimo ustrezen pretok informacij znotraj organa sveta delavcev

V organu sveta delavcev moramo poskrbeti za sprotno prenašanje informacij. Če interne informacije ne prehajajo, če z njimi torej člani sveta delavcev niso seznanjeni, zlahka nastopijo govornice, ki pa so najpogosteje popačene in daleč od resnice. In še zelo toksične so. Potreba po informacijah je namreč tako silna, da se člani bolje počutijo, če krožijo neresnične informacije, kot da jih ni... Vodja mora torej skrbeti za **stalen pretok informacij od zgoraj navzdol, prav tako pa mora skrbeti za pretok informacij od spodaj navzgor**, na kar pa se pogosto in rado pozablja, oziroma se daje tej smeri komunikacije premajhno vrednost. In kako lahko predsednik sveta delavcev vzpostavi učinkovito interno komuniciranje znotraj sveta in zagotovi stalen pretok informacij?

Glede na specifičnost organa bi si upala trdit, da so najbolj učinkoviti kratki (jutranji) sestanki, kolegiji v živo ali online, oglasna deska in seveda sprotno informiranje med delom. Če obstaja v organizaciji interni časopis, pa naj si sveti delavcev zagotovijo vsaj eno stran. E-komunikacija je ravno tako zelo priročna, le manj učinkovita, saj ne moremo zagotoviti, da jo člani tudi berejo. Vzpostavitev intraneta je naslednja možnost in še bi lahko naštevali. Predvsem pa je pomembno, da izberemo **več možnih kanalov** za posredovanje informacij in tako povečamo verjetnost, da bo informacija do določenega člana zares tudi prišla. Ob tem velja še eno podpravo, najpomembnejše informacije sporočajmo vselej v neposrednem stiku oz. osebno (skupini ali posamezniku). V neposrednem stiku namreč doka-

zamo vršimo veliko večji vpliv na prejemnike informacij kot v drugih oblikah in kanalih komuniciranja.

Deseto pravilo: Krepimo socialni kapital in promovirajmo skupne dosežke tima

Za vsako skupino je zelo pomembno, da se člani skupine čutijo **povezane med seboj ter pripadne skupini**. Bolj kot se bodo čutili pripadni, bolj bodo pripravljeni delati in se aktivirati. Pripadnost skupini pa lahko gojimo na več načinov. Eden najbolj učinkovit načinov je promoviranje skupnih uspehov. Torej praznujmo, bi lahko rekli. Ob vsakem doseženem uspehu si privoščimo praznovanje. Bodisi v obliki skupnega povabila na kavo, bodisi v obliki izletov, *timbuilding* programov, posebnih nagrad, skupnega izobraževanja, ekskurzij... Skratka praznujmo uspehe v obliki srečanj, kjer se zelo obogati tudi socialni kapital skupine. Ljudje se bolje spoznajo med seboj ter so bolj pripravljeni sodelovati.

Grajenje socialnega kapitala pa se ne nanaša le na povezovanje v timu, temveč tudi na grajenje osebne socialne mreže vsakega člana tima. Grajenje osebne *networkinga* znotraj in zunaj svetov delavcev torej krepi povezovalno moč tima. Največji izziv pri izgradnji *networkinga* je, da zahteva čas in vložek v obliki aktivnosti, ki so ravno tako delo, kot vsako drugo in ga je torej potrebno ciljno načrtovati. Poseben izziv predstavlja tudi morebitna introvertiranost osebe. *Networking* predstavlja najmočnejši vir posameznikove osebne moči. Ko naletite na problem, vam ga prav vaša mreža s svojimi znanji in izkušnjami lahko pomaga rešiti. Če se sprašujete, kako bogata je vaša socialna mreža, potem izračunajte koliko možnih povezav je v vaši socialni mreži s pomočjo spodnje formule:

$$(N/2) * (N-1) = X$$

- N – število ljudi v vaši socialni mreži
- X – število možnih povezav v mreži

Če imamo torej v naši socialni mreži 5 oseb, je možnih povezav 10, če pa jih imamo npr. 100, pa je možnih že kar 4.950 povezav, kar pa predstavlja neprecenljivo učno bogastvo.

Večja kot je vaša povezovalna moč, večja je tudi vaša informacijska moč oziroma dostop do informacij, zato nenehno grajenje networkinga predstavlja izjemno orodje za izgradnjo osebnega kot tudi timskega socialnega kapitala.

Namesto zaključka

Menim, da prispevek ne potrebuje zaključka, niti ne povzetka. Zato namesto tega podajam namig za samoaktivacijo.

Poskusite v naslednjem mesecu vpeljati vsaj eno izmed zgoraj naštetih pravil in

videli boste, da uspeh ne bo izostal. Toda, za pravilo, ki ga boste izbrali, velja, da boste pri njegovem izvajanju dosledni in vztrajni.



Piše:
dr. Mato Gostiša

Delavski direktor v družbi z omejeno odgovornostjo

Zaradi precejšnje nedorečenosti veljavnega Zakona o sodelovanju delavcev pri upravljanju (ZSDU) se je v praksi žal razširilo precej nenavadno stališče, da so določbe ZSDU glede imenovanja delavskega direktorja neposredno uporabljive samo za delniške družbe, ne pa tudi za družbe z omejeno odgovornostjo, in da je vzpostavitev te funkcije v d.o.o.-jih zato možna izključno le, če je to predhodno posebej dogovorjeno s participacijskim dogovorom po 5. členu ZSDU. A to stališče, ki seveda močno zavira širitev in razvoj te pomembne oblike delavske participacije, v resnici nima podlage v zakonu.

Zakonska opredelitev te oblike soupravljanja

To stališče namreč temelji izključno zgolj na **strogo gramatikalni (jezikovni) razlagi določbe 78. člena ZSDU**, ki se glasi:

»Sodelovanje delavcev pri upravljanju v organih družbe se uresničuje preko predstavnikov delavcev v organih vodenja in nadzora družbe, in sicer:

1. v dvotirnem sistemu upravljanja preko predstavnikov delavcev v nadzornem svetu družbe ali nadzornem odboru zadruga (v nadaljnjem besedilu: nadzorni svet), lahko pa tudi preko predstavnika delavcev v upravi družbe ali v upravnem odboru zadruga (v nadaljnjem besedilu: delavski direktor);

2. v enotirnem sistemu upravljanja preko predstavnikov delavcev v upravnem odboru in v komisijah upravnega odbora, lahko pa tudi preko predstavnika delavcev med izvršnimi direktorji družbe ali zadruga.«

Res je sicer, da ta določba govori o delavskem direktorju kot predstavniku delavcev v »**upravi družbe**« (ali – v primeru enotirnega upravljanja – »**med izvršnimi direktorji**«), kar naj bi glede na to, da sta uprava ali upravni odbor z izvršnimi direktorji po ZGD-1 opredeljena izključno kot poslovanje v delniški družbi, ob uporabi omenjene pravno-interpretacijske metode pomenilo, da je tudi funkcija delavskega direktorja možna izključno le v delniških družbah. A takšna razlaga je nedopustno poenostavljeno izvzeta iz konteksta drugih določil in »duha« (tj. smisla in namena) zakona kot celote. Zato je treba za ustrezen odgovor na predmetno vprašanje uporabiti tudi **druge ustrezne pravno-interpretacijske metode**, zlasti logično in teleološko oziroma namen-sko.

Razlaga zakona

1.

Kot prvo, **zakon vedno namerava tisto, kar ustreza razumnemu preudarku** (lat.

lex semper intendit, quod convenit rationi). V danem primeru je očitno, da je imel zakonodajalec namen uzakoniti posebno obliko delavskega predstavnštva v poslovanstvih večjih družb (z več kot 500 zaposlenimi) in s tem zagotoviti možnost vpliva interesov zaposlenih kot ene od ključnih skupin deležnikov podjetij tudi na **pomembnejše poslovodne odločitve**, kar je povsem v skladu s sodobnimi trendi na področju korporacijskega upravljanja. Logično vprašanje, ki se postavlja, je torej: *kakšen razumen preudarek bi pravzaprav sploh lahko zakonodajalec vodil do zaključka, da je – glede na samo poslovno bistvo in namen oziroma cilj uvedbe sistema delavskega soupravljanja na splošno – smiselno in potrebno takšno obliko soupravljanja (tj. funkcijo delavskega direktorja) uzakoniti le v delniških družbah, ne pa tudi v enako velikih družbah z omejeno odgovornostjo in drugih oblikah gospodarskih družb?*

Takšnega namena torej ZSDU-ju nikakor ni mogoče pripisovati po nobeni pravni logiki, z gramatikalno razlago zgolj ene